

DOI: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/35/56-60>

**Pərvin Qafarova**

Azərbaycan Dövlət Pedaqoji Universiteti  
pedaqogika üzrə fəlsəfə doktoru  
parvin.gafarova@gmail.com

## **TƏHSİL MÜƏSSISƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN KEYFİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİ**

### **Xülasə**

Təhsilin idarə edilməsi dinamik bir sistem olmaqla, lazımı idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün inkişaf perspektivləri haqqında proqnozlaşdırıcı məlumatlar tələb edir. Bu prosesdə keyfiyyət üzrə proqnozlaşdırılan qiymətləndirmələr insan (intellektual) kapitalı və ümumilikdə iqtisadiyyatın fəaliyyətindən asılıdır. Təhsil sisteminin idarə edilməsi üçün proqnozlaşdırma qısa, orta və uzun müddətli perspektivdə qazanılmış biliyin ən yaxşı şəkildə istifadəsi məqsədilə müvafiq metod və yanaşmanın seçilməsini özündə birləşdirir. Təhsilin idarə edilməsi dinamik bir sistem olmaqla, lazımı idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün inkişaf perspektivləri haqqında proqnozlaşdırıcı məlumatlar tələb edir. Bu prosesdə keyfiyyət üzrə proqnozlaşdırılan qiymətləndirmələr insan (intellektual) kapitalı və ümumilikdə iqtisadiyyatın fəaliyyətindən asılıdır. Təhsil sisteminin idarə edilməsi üçün proqnozlaşdırma qısa, orta və uzun müddətli perspektivdə qazanılmış biliyin ən yaxşı şəkildə istifadəsi məqsədilə müvafiq metod və yanaşmanın seçilməsini özündə birləşdirir. Təhsilin idarə edilməsi planlaşdırma, təbiiqetmə və nəzarət olmaqla 3 əsas funksiyadan ibarətdir. Təhsilin idarə edilməsində mühüm amil olan planlaşdırma müəssisənin gələcəyinin proqramlaşdırılmasının rəşional və sistemətik bazası olmaqla bərabər, gələcəkdəki fəaliyyət prosesini formalaşdıraraq dəyişilməyə hazırlıq prosesidir. Bu həm də hədəflərin müəyyən olunması, onlara çatmaq üçün həyata keçiriləcək mümkün tədbirlərin qiymətləndirilməsi və qərarvermə mərhələsidir. Planlaşdırma prosesi davamlı və pilləli fəaliyyətlərdən ibarətdir.

*Açar sözlər: təhsil, keyfiyyət, bacarıq, idarəetmə*

**Parvin Gafarova**

Azerbaijan State Pedagogical University  
Doctor of Philosophy in Pedagogy  
parvin.gafarova@gmail.com

## **Quality Indicators of Educational Institution Management**

### **Abstract**

Education management, being a dynamic system, requires predictive information about development prospects to make appropriate management decisions. In this process, the predicted assessments of quality depend on human (intellectual) capital and the performance of the economy in general. Forecasting for the management of the education system includes the selection of appropriate methods and approaches for the best use of the acquired knowledge in the short, medium and long term.

Education management, being a dynamic system, requires predictive information about development prospects to make appropriate management decisions. In this process, the predicted assessments of quality depend on human (intellectual) capital and the performance of the economy in general. Forecasting for the management of the education system includes the selection of appropriate methods and approaches for the best use of the acquired knowledge in the short, medium and long term. Educational management consists of 3 main functions: planning, implementation and control.

Planning, which is an important factor in education management, is a rational and systematic basis for programming the future of the enterprise, as well as a process of preparation for change by

shaping the future activity process. This is also the stage of defining goals, evaluating possible measures to achieve them, and making decisions. The planning process consists of continuous and stepwise activities.

**Keywords:** *education, quality, skills, management*

## Giriş

Təhsil sistemində inkişafa nail olmaq dövlətin əsas hədəflərindən biri hesab edildiyindən bu sferada qəbul olunan normativ aktların, hüquqi-normativ sənədlərin və qərarların işlək olması keyfiyyətli idarəetmənin əsas şərti hesab edilir. Bu səbəbdən də keyfiyyətin təmin olunması üçün peşəkar idarəetməyə şərait yaratmaq, effektivliyi və davamlılığı qorumaq, idarəetmənin nəzəri və praktik məsələlərini bilmək, bu sahədə zəruri bacarıqlara yiyələnmək çox önəmlidir ("Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyası, 2012). Təhsilin idarə olunması dedikdə, ilk növbədə aşağıdakılar başa düşülür:

Qərarların qəbulu, problemlərin həll olunması, kommunikasiya, informasiya və effektiv komanda qurmaq; Makro səviyyədə planlaşdırma, məqsəd, prinsip, yanaşma və proseslər vasitəsilə mikro səviyyədə təşkilati planlaşdırma; Tədris planı və fəaliyyətin planlaşdırılması, proqram və akademik təqvim; Təhsil idarəçisinin vəzifə və öhdəliklərini təsvir edən idarəetmə nəzəriyyəsi və bacarıqlarını inkişaf etdirmək; Maliyyə resurslarının effektiv bölüşdürülməsi və təşkilatların büdcələrinin planlaşdırılması; Məlumatların saxlanması və tələbənin qiymətləndirilməsi. ("Kurikulum" jurnalı, 2009). Təhsilin idarə edilməsində onun əhatə dairəsinin düzgün müəyyənləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətdə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əlverişli olan hər hansı bir fəaliyyət təhsil idarəçiliyinin komponenti hesab edilir. Bu cür fəaliyyət ümumtəhsil məktəbi, kollec və universitet səviyyəsində ola bilər. İdarəetmənin vacib olan hər bir komponenti təhsilin idarə edilməsi prosesində aktiv və bir-birinin ardınca davam edir. Bütün bunların tam düzgün həyata keçirilməsinin nəticəsi olaraq təhsilin düzgün idarəedilməsi reallaşdırılır (Məmmədzadə, 2010).

Keyfiyyətin yaranması dedikdə, bunu təşkil edən tərəf kimi yalnız dövlət nəzərdə tutulmamalıdır. Keyfiyyətin təmin edilməsi elə bir anlayışdır ki, burada iştirak edən tərəflərin hamısı əsasdır. Birtərəfli yanaşma ilə nə təhsil sistemində, nə də digər vacib sistemlərdə nailiyyət əldə oluna bilər. Buraya dövlətin təhsil sahəsində siyasətini həyata keçirən cavabdeh orqan, pedaqoqlar, tələbə və şagird kollektivi, bir sözlə, təhsil prosesində iştirak edən bütün tərəflər aid olunmalıdır. Bu tərəflərin hər biri öz tutduqları mövqeyə görə qanundan irəli gələrək həm hüquqlarını, həm də vəzifələrini bilməli və buna əməl etməlidirlər. Bu mümkün olduğu halda təhsildə keyfiyyətin təmin olunmasından söhbət gedə bilər. Ümumiyyətlə, tərəflərin hüquq və vəzifələrini bu cür göstərmək olar: bu sahəyə aid olan standartların hazırlanması və tətbiqi, təhsildə bərabər imkanların əldə olunması üçün şəraitin yaradılması, mövcud qayda və qanunlara riayət olunması, müasir tələbləri nəzərə almaqla yeni təşkilati-iqtisadi modellərin yaradılması, təhsil sahəsində əməkdaşlığın qurulması və s. Müasir dövrdə keyfiyyət ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını təmin edən əsas göstəricilərdən biri kimi qəbul olunur. Bildiyimiz kimi, daim inkişaf edən cəmiyyətin tələblərinə keyfiyyət göstəricisi olmadan cavab vermək qeyri-mümkündür. Keyfiyyətin idarə edilməsi istehsalın planlaşdırılmasından son məhsulun satışı və daha sonra xidmət də daxil olmaqla bütün mərhələləri əhatə edən sistemli prosesdir. Təhsildə keyfiyyət dedikdə isə, beynəlxalq səviyyədə keyfiyyət göstəricilərinin təhsil sistemində əks olunması nəzərdə tutulur. Bu akademik fəaliyyəti əhatə edən bütün funksiyaları özündə birləşdirən bir anlayışdır (Mərdanov, 2003). Buna görə də keyfiyyətin qiymətləndirilməsi üçün təhsilalanların, müəllimlərin, müvafiq infrastrukturun, tədris prosesinin və resurslarının keyfiyyəti nəzərə alınmalıdır (Mehdiyev, 2007). Təhsildə keyfiyyət nəticələrə əsaslandığına görə müvafiq göstəricilər əsas götürülməlidir. Buraya sərbəst fikir söyləməyi və düzgün qiymətləndirməyi, obyektivliyi təmin etməyi, tənqidi və analitik düşünməyi, savadlı və dünyagörüşlü olmağı aid etmək olar. Bunlarla yanaşı, empatiya, habelə cəmiyyətdə sosial, siyasi və iqtisadi cəhətdən iştirak etmək də vacib məsələlərdəndir. Təhsildə keyfiyyətin idarə olunmasının formalarını nəzərdən keçirərkən görürük ki, hər bir forma özlüyündə

nəticə olaraq keyfiyyətli təhsilə birbaşa yönəlir: məsələn, məqsədlərin keyfiyyəti – əgər bir fəaliyyət həyata keçirilərkən məqsədlər üzgün olaraq müəyyən olunmasa, əldə olunan nəticə də düzgün dəyərləndirilə bilməz. Məqsədli olaraq təyin olunan hər bir prosesi idarə etmək, əldə olunan nəticələrin də ölçüləbilən olmasına gətirib çıxarır. Təhsilin idarə edilməsi planlaşdırma, tətbiqetmə və nəzarət olmaqla 3 əsas funksiyadan ibarətdir.

Təhsilin idarə edilməsində mühüm amil olan planlaşdırma müəssisənin gələcəyinin proqramlaşdırılmasının rəasional və sistemətik bazası olmaqla bərabər, gələcəkdəki fəaliyyət prosesini formalaşdıraraq dəyişilməyə hazırlıq prosesidir. Bu həm də hədəflərin müəyyən olunması, onlara çatmaq üçün həyata keçiriləcək mümkün tədbirlərin qiymətləndirilməsi və qərar vermə mərhələsidir. Planlaşdırma prosesi davamlı və pilləli fəaliyyətlərdən ibarətdir. Bu prosesdə hansı işlərin görülməsi müəyyən olunsa da, gələcəkdə baş verə biləcək maneələrin aradan qaldırılması üçün ən uyğun texnikaların seçilməsində dəqiq olaraq proqnozlaşdırma aparmaq mümkün olmur. Çünki ehtimallar və risklər həmişə mövcud olduğundan gələcək fəaliyyət tam və dəqiq olaraq proqnozlaşdırıla bilməz. Planlaşdırma uyğunlaşdırıla bilən, elastik və elmi əsaslı olmalı, təhsil prosesində hər kəs tərəfindən mənimsənməli və doğru informasiyaya əsaslanmalıdır. Planları hər zaman reallıqlara uyğunlaşdırmaq vacibdir. Bu prosesin daxilində təşkil etmək, kommunikasiya qurmaq, işçi qüvvəsini formalaşdırmaq, idarə etmək və motivasiya vardır. Təşkil etmək – resurs toplamaq, bu resursların istifadəsinin təmin olunması və hədəflərə çatmaq üçün vəzifələri müəyyən etməkdir. Buraya hansı vəzifələrin yerinə yetiriləcəyi, onların necə qruplaşdırılacağı, vəzifələrdən kimlərin məsul olması və qərar verəcəyi daxildir. Təşkil etmək insan resurslarını bir araya gətirmək və qarşıya qoyulan hədəfə çatmaqdan ibarət olan prosesdir. Buna universitet misalında baxsaq, tələbələrin səmərəli şəkildə təhsil almasını təmin etmək üçün müəllimlərin, personalın, binaların və tədris resurslarının birləşdirilməsi lazımdır. İstiqamətləndirmək isə qarşıya qoyulan hədəfə çatmaq üçün insanlar arasında iş birliyinin təmin edilməsidir. Bu, təhsil personalının təşkilati hədəflərin reallaşdırılmasına təsirli və məhsuldar fayda vermək üçün motivasiya edildiyi prosesdir. Müasir dövrdə hər bir müəssisənin fəaliyyətinin keyfiyyəti həyata keçirilən təhsil xidmətlərinin təhsilənlərin şəxsiyyətinin inkişafını nə dərəcədə təmin etməsindən və cəmiyyətin təhsilin qarşısında qoyduğu vəzifələrin yerinə yetirilməsindən asılıdır.

#### **Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə D. Timmermen konsepsiyası.**

Təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə bir çox xarici müəllimlər müxtəlif konsepsiyalar irəli sürmüşlər. Bu konsepsiyalardan biri də D. Timmermenin irəli sürdüyü modeldir (Bordovskiy, Nesterov, Trapitsyn, 2001). D. Timmermenin giriş fazası, aralıq faza və çıxış fazasından ibarət olan modeli təhsildə keyfiyyətin idarə olunması üzrə əsas konsepsiyalardan biridir. Burada birinci faza – giriş fazası, məktəbdə təhsil prosesinin təşkilini özündə ehtiva edir. Bunlara müəllim heyətinin peşəkarlıq səviyyəsini, binanın və siniflərin vəziyyətini, avadanlıq və dizaynı, tədris planlarını və tədris materiallarını aid etmək olar. Aralıq fazaya təhsil prosesinin məzmunu, təşkil, müəllimin peşə fəaliyyəti, sosial-psixoloji mühit, şəxslərarası münasibətlər, qarşılıqlı əlaqələr daxildir. İnkişaf etmiş ölkələr təhsil də daxil olmaqla, müxtəlif sahələrdə beynəlxalq arenada aparıcı subyektlərdir. Həmin ölkələrdə təhsil sisteminin inkişafı daha az səmərəsi olan üsullardan imtina olunmasına gətirib çıxarmışdır. İllər keçdikcə daha çox qəbul edilənlər isə ictimai tələbatın təzyiqi ilə dəyişikliklərə məruz qalanlardır. Dünya təcrübəsində həyata keçirilmiş bəzi layihələrə diqqət yetirək:

Rəqəmsal yaradıcılıq məktəbi olan “Kodabra” uşaqların özlərinin kompüter oyunları, mobil proqramlar və interaktiv animasiyalar yaratması üçün tədris kurslarıdır. Sinifdə uşaqlar komandalarda işləyir, vəzifələri öz aralarında bölüşdürür, beyin fırtınası qurur, layihələr üçün fikirlər ortaya qoyur və planlarını yerinə yetirmək üçün bir-birinə kömək edirlər. Burada deviz belədir: “Oynamağı dayandır, yaratmağa başla”. “Lifecamp” – şagirdlərin şüurlu şəkildə peşə seçməsinə imkan verən səyyar məktəb proqramıdır. Hazırda bu cür proqramlar Krasnoyarsk ərazisində, Xakasiya Respublikasında, Moskva vilayətində, eləcə də Çinin Şanxay və ABŞ-ın San-Fransisko şəhərlərində həyata keçirilir. Əsas məqsədi məktəb şagirdlərinin şüurlu formada hansı peşədə özlərini gördüklərini müəyyən etməkdir. Bu layihə çərçivəsində xüsusi metodiki göstərişlər,

dərslilər, dəstək materialları olan onlayn platforma hazırlanır. Layihənin əsas vəzifəsi uşağın erkən yaşdan proqramlaşdırma ilə maraqlanmasını təmin etməkdir. Bu baş verdiyi təqdirdə şagirdlər müasir tələblərə uyğun olaraq artıq məktəb yaşlarında informasiya texnologiyaları sahələrinə meyillənmiş və bu sahə üzrə biliklər əldə etmiş olurlar. Burada əsas məsələ bu sahədə həyata keçirilən layihələrdən təhsil sisteminin məzmununa uyğun olaraq, milli dəyərlər nəzərə alınmaqla ən optimal dünya təcrübəsindən faydalanmaqdır (Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası, 2013). Azərbaycan Respublikasında həyata keçirilən islahatlar və genişmiqyaslı infrastruktur layihələri sosial-iqtisadi sferanın yenidən qurulması və davamlı inkişafı üçün şərait yaratmışdır. Ölkəmizin qarşısında duran növbəti strateji vəzifə sosial-iqtisadi həyatın daha da modernləşdirilməsi, qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması yolu ilə davamlı iqtisadi inkişafın təmin edilməsi və əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsindən ibarətdir. Ona görə də təhsildə keyfiyyət Avropanın təhsil məkanında keyfiyyət təminatı üzrə standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Bunun üçün bir sıra mühüm əhəmiyyətli məsələlərin, o cümlədən təhsilənlərin qazandığı bilik və bacarıqların vərdişə çevrilməsinin forma və metodlarının mənimsədilməsi zəruridir. Bu vəzifələrə, həmçinin aşağıdakıları aid etmək olar:

Təhsildə maraqlı tərəflər olan şagird, valideyn, müəllim kontingentinin, ümumən isə cəmiyyətin mənafeyinə xidmət edən yeni təhsil-tədris və idarəetmə yanaşmasının tətbiqi; Təhsildə maraqlı tərəflərin qərar qəbul etməsinə müvafiq əsaslar çərçivəsində təsir etməklə pedaqoji mühitdə demokratiya düşüncəsinin və mədəniyyətinin inkişafı; Təhsildə insani dəyərlərin öncül mövqeyinə əsaslanaraq yüksək intellektli insanların yetişdirilməsi; Təhsilin idarə edilməsində davamlı inkişafın təmin edilməsi; Təhsilə ayrılmış qaynaqlardan səmərəli istifadə olunması; Təhsilənlərin yaxşı insan, layiqli vətəndaş, peşəkar mütəxəssis olmasına kömək edilməsi; Cəmiyyətin düşüncə və əxlaqının formalaşmasına dəstək verilməsi; İnsanların öyrənməsinə və özlərini reallaşdırmasına mane olan bütün əngəllərin aradan qaldırılması; Əmək bazarında tələb olunan işçi qüvvəsinin formalaşmasına dəstək verilməsi (Gümüşeli, 2014). Bu vəzifələrin müvəffəqiyyətli həlli səriştəli təhsilverənlərə, ən yeni texnologiyalara əsaslanan infraquruluca malik, keyfiyyət göstəricilərinə görə aparıcı mövqə tutan, iqtisadi cəhətdən dayanıqlı təhsil sisteminin yetirməsi olan rəqabət qabiliyyətli kadrlardan asılıdır. Ona görə də respublikamızın inkişaf konsepsiyasına əsaslanaraq, fərdlərə müxtəlif tipli biliklərin və bacarıqların aşılınması məqsədilə təhsil sisteminin institusional əsasları, infraquruluca və insan resursları inkişaf etdirilməlidir. Təhsilin inkişaf etdirilməsi ölkədə əhalinin rifahının yaxşılaşdırılması və fərdin həyat tərzinin daha yüksək səviyyədə qurulması üçün zəmin yaradır. Təhsil insanlara texnologiyaları daha tez mənimsəmək, əmək bazarında özünəməxsus yer tutmaq, ömür boyu təhsil prosesinə qoşulmaq və ətraf mühitə münasibətdə düzgün mövqə seçmək imkanı verir. Təhsilin idarə edilməsi dinamik bir sistem olmaqla, lazımi idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün inkişaf perspektivləri haqqında proqnozlaşdırıcı məlumatlar tələb edir. Bu prosesdə keyfiyyət üzrə proqnozlaşdırılan qiymətləndirmələr insan (intellektual) kapitalı və ümumilikdə iqtisadiyyatın fəaliyyətindən asılıdır. Təhsil sisteminin idarə edilməsi üçün proqnozlaşdırma qısa, orta və uzun müddətli perspektivdə qazanılmış biliyin ən yaxşı şəkildə istifadəsi məqsədilə müvafiq metod və yanaşmanın seçilməsini özündə birləşdirir.

### Nəticə

Məqalədə qeyd edilən təhlillər onu göstərir ki, təhsil sistemində həyata keçirilən hər bir layihənin nəticəsinin uğurlu olması onun keyfiyyət səviyyəsindən asılıdır. Təhsil cəmiyyətin əsasıdır və bu həmişə diqqətdə saxlanılmalı, dünya təcrübəsinə uyğun keyfiyyət təmin olunmalıdır.

### Ədəbiyyat

1. “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyası. (2012). Bakı.
2. Azərbaycan Respublikasının ümumi təhsil sistemində qiymətləndirmə Konsepsiyası. (2009). Bakı. “Kurikulum” jurnalı, № 2, s.138 – 150.
3. Məmmədzadə, R. (2010). Təhsildə keyfiyyət aparıcı istiqamətlərdən biri kimi. Bakı: Müəllim.
4. Mərdanov, M. (2003). Təhsil sistemində monitoring və qiymətləndirmə. Bakı: Çəşioğlu.

5. Mehdiyev, M.İ. (2007). Keyfiyyətin idarə edilməsi. Bakı: Çarşıoğlu.
6. Bordovskiy, G.A., Nesterov, A.A., Trapitsyn, S.Y. (2001). Upravleniye kachestvom obrazovatel'nogo protsessa.
7. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası. (24 oktyabr 2013). <https://president.az/articles/9779>
8. Gümüşeli, A.İ. (2014). Təhsil və təlimin idarə edilməsi. Ankara: Pegem Akademi nəşriyyatı.

Göndərilib: 04.03.2024

Qəbul edilib: 11.05.2024